

---

# Un oubli enfin réparé

*Projet de classement de l'île Sainte-Hélène comme site du patrimoine*

Mémoire présenté au  
Conseil du Patrimoine de Montréal

Par le

Musée  
**STEWART**  
Museum ■ ■ ■

Le Fort, Île Sainte-Hélène  
Le 12 juin 2007

---

## Table des matières

<i>INTRODUCTION</i> .....	2
<i>LE MUSÉE STEWART : UN APERÇU</i> .....	4
<i>LA SPJD ET LE PATRIMOINE : AU CŒUR DE SA MISSION</i> .....	7
<i>LE PLAN DIRECTEUR DE MISE EN VALEUR DU SITE MILITAIRE DE L'ÎLE SAINTE- HÉLÈNE (2001)</i> .....	9
<i>CONCLUSION</i> .....	11
<i>ANNEXE 1</i> .....	12

---

## **INTRODUCTION**

À l'occasion de la consultation publique sur le *Projet de Classement de l'Île Sainte-Hélène comme site du patrimoine* menée par le Conseil du Patrimoine de Montréal (CPM), le Musée Stewart a le devoir de faire valoir son opinion et en conséquence soumet ce mémoire.

Le Musée Stewart est un musée privé, de catégorie intermédiaire, soutenu reconnu par le Ministère de la Culture, des Communications et de la Condition féminine du Québec. Dans ses programmes d'expositions, d'animation et d'activités éducatives, il s'efforce de mettre en relation non seulement les différents thèmes historiques, sociaux, politiques, militaires, scientifiques et technologiques, mais aussi l'Ancien et le Nouveau Monde, d'hier à aujourd'hui.

Dans le cadre de ce mémoire, nous faisons référence souvent à la SPJD. On pourrait se demander pourquoi. C'est que la SPJD est le gestionnaire de l'ensemble des bâtiments du parc Jean-Drapeau. Or, le Musée Stewart occupe l'un de ces sites, en l'occurrence le Fort de l'Île Sainte-Hélène, qui fait partie de l'ensemble du patrimoine militaire bâti toujours existant sur l'île. La SPJD et le Musée Stewart ont co-signé un bail immobilier qui encadre leur relation sur l'île Sainte-Hélène. Au même titre que les organismes subventionnaires, la SPJD est un partenaire majeur du Musée Stewart.

La gestion matérielle patrimoniale du site militaire de l'île Sainte-Hélène relève de la Société du parc Jean-Drapeau (SPJD), qui est une société paramunicipale de la Ville de Montréal. La SPJD est gérée par un conseil d'administration formé de sept membres provenant essentiellement du milieu des affaires.

Il faut savoir que c'est la SPJD qui gère les budgets d'immobilisations pour tous les bâtiments se trouvant sur le parc Jean-Drapeau qui lui sont alloués par le truchement du Plan triennal d'immobilisations (PTI) de la Ville de Montréal. La SPJD n'a qu'un pouvoir de recommandation auprès de la Ville. L'instance décisionnelle en matière de budgets d'immobilisations se trouve donc à être la Ville de Montréal, propriétaire des lieux. En somme, la SPJD et le Musée Stewart dépendent tous les deux, en matière de budgets d'immobilisations, des autorités compétentes de la Ville de Montréal. Le projet de classement de l'île Sainte-Hélène comme site du patrimoine est à ce titre une bonne nouvelle autant pour le Musée que pour la SPJD.

Le premier objectif de la prise de parole du Musée Stewart consiste à souligner **son point de vue favorable** en regard du *Projet de classement de l'île Sainte-Hélène comme site du patrimoine*. Et pour cause : c'est la réparation d'un oubli impardonnable que nous réclamons depuis plusieurs années. Le site de l'île Sainte-Hélène représente le complexe patrimonial militaire le plus important au Québec après l'enceinte des fortifications de la Ville de Québec.

Le deuxième objectif de ce mémoire, le plus important, est de soumettre à l'attention des autorités compétentes de la Ville de Montréal **le potentiel en matière de développement durable** que représente un tel classement et auquel l'avenir du Musée Stewart est intimement lié.

Le Musée Stewart considère que la présente consultation sur le *Projet de classement de l'île Sainte-Hélène* est l'occasion rêvée d'encourager de nouvelles synergies entre les principaux acteurs patrimoniaux sur le site, a fortiori lorsque ceux-ci font face à des problèmes qui pourraient menacer la continuation de leur mission patrimoniale. Avant toute chose, le classement de l'île Sainte-Hélène à titre de site du patrimoine est le premier pas s'ouvrant sur le développement de son potentiel patrimonial et de sa mise en valeur. Car c'est ce dont il s'agit : l'avenir du patrimoine de l'île et des acteurs préoccupés et travaillant à sa mise en valeur.

---

## ***LE MUSÉE STEWART : UN APERÇU***

Le Musée Stewart a été fondé par David Macdonald Stewart, un Montréalais d'origine écossaise et un collectionneur passionné par l'histoire du Canada. Son fondateur a choisi d'établir son Musée sur l'île Sainte-Hélène, où se trouvaient encore des témoins architecturaux du passé. Les Montréalais ont tout à gagner à mieux connaître le Musée Stewart, sa mission et ses activités. En 2005, il a fêté son cinquantième anniversaire et autant d'années de présence sur l'île Sainte-Hélène.

En 1963, David Stewart reconstitue la *Compagnie franche de la Marine* afin de faire revivre une page de notre histoire et poursuivre la mission éducative du musée, et en 1966, c'est au tour du régiment écossais *The Olde 78th Fraser Highlanders*. Depuis plus de 40 ans, ces troupes se produisent dans les sites historiques du Québec, du Canada, et même à l'étranger.

Au fil des ans, le Musée Stewart a mené plusieurs projets visant à mieux faire connaître la richesse de ses collections et du patrimoine québécois. Au milieu des années 1970, il fut parmi les premiers à participer au projet d'informatisation des collections du *Réseau canadien d'information sur le patrimoine*. Il fut l'un des instigateurs de la Journée des Musées à Montréal et de la mise sur pied de la Société des Directeurs de Musées Montréalais. Ainsi, il s'est taillé une place de choix dans le réseau des musées montréalais. Au fil des ans, le Musée n'a cessé d'élargir l'envergure de ses activités en adhérant au virage technologique et en présentant des expositions internationales de prestige afin de passionner les Montréalais et les Québécois pour leur histoire et leur patrimoine culturel. Il a noué de nombreuses collaborations nationales et internationales et s'est mérité plusieurs prix d'excellence

Le Musée Stewart est accrédité par le ministère de la Culture des Communications et de la Condition féminine du Québec (MCCCFQ). Il perçoit une aide annuelle au fonctionnement de ce ministère et du Conseil des arts de Montréal.

Au cours de la dernière année, il s'est doté d'un Plan stratégique triennal 2007-2009 (voir Annexe) qui s'appuie sur l'énoncée de vision suivant :

- Le Musée Stewart sera perçu comme une institution montréalaise unique, où l'histoire prend vie à travers une programmation innovatrice et divertissante favorisant une relation privilégiée avec les objets, témoins de notre passé.
- Il continuera d'être reconnu comme un centre d'excellence en matière de recherche, de conservation, d'animation et de mise en valeur de ses collections et du patrimoine de l'Île Sainte-Hélène, pour le bénéfice et le bien-être de la population du Grand Montréal et de ses visiteurs.

Le Musée poursuit toujours sa mission qui s'exprime ainsi :

- Acquérir, conserver et mettre en valeur des collections d'artefacts, de documents d'archives, de livres et d'iconographies, tous en relation avec l'histoire qui rappelle la présence et l'influence des civilisations européennes en Nouvelle-France et en Amérique du Nord jusqu'à nos jours

- Afin de faire connaître au public cette histoire, le Musée développe dans sa programmation une approche globale de l'histoire où les thèmes sociaux, politiques, militaires, technologiques et scientifiques sont en relation les uns avec les autres.

Au fil des ans, le Musée Stewart a constitué 5 collections qui documentent la découverte, la conquête et la vie dans le Nouveau Monde. L'ensemble totalise plus de 22 000 objets. Le Musée a tenu près de 80 expositions, dont les principales sont les suivantes:

- 2005 *Trésors du Musée Stewart*
- 2004. *Cargaisons de Chine*
- 2003. *La Trama e l'Oro. Splendeurs de la Renaissance italienne*
- 2003 *Joséphine. Le Grand amour de Napoléon*
- 2001 *À la recherche du Paradis. Cook et Bougainville dans le Pacifique Sud*
- 2000 *Oui, la Terre est ronde !*
- 1999. *Napoléon... à l'île Sainte-Hélène*
- 1997. *Vers le Nouveau Monde. Caboto et les navigateurs italiens sur la Route des Amériques*
- 1996. *Un patrimoine oublié: les Fortifications de l'île Sainte-Hélène*
- 1995. *Le Musée Stewart au Fort de l'île Sainte-Hélène: 40 ans au service des montréalais*
- 1994. *Aventures et Fortunes. La saga de la famille LeMoynes en Nouvelle-France*
- 1992. *Montréal, une histoire à suivre. Les origines*
- 1990. *Planètes, potions et parchemins. Scientifica Hebraica*
- 1988. *Madame de Pompadour et la floraison des arts*
- 1986. *De la crémaillère à la table*
- 1985. *La découverte du Monde: cartographes et cosmographes*

Le Musée Stewart a aussi travaillé à la création d'outils liés à la transmission du patrimoine : journaux, catalogues, livres et cédéroms, seul ou en partenariat avec d'autres acteurs du milieu.

Au coeur de la mission du Musée se trouve l'action éducative et culturelle. En effet, la programmation du Musée Stewart tire parti du bâtiment historique dans lequel il loge et du site exceptionnel qui l'entoure. Le Musée offre aux écoles et autres associations une gamme complète d'activités à l'année, estivales et hivernales. Parmi ces dernières, on doit noter la participation assidue du Musée Stewart, et ce depuis la toute première édition, à La Fête des Neiges de Montréal. En sus des activités régulières (visites commentées, manoeuvres militaires du 18e siècle, le Canon du midi, etc.), le Musée offre aussi un programme éducatif varié qui met les grands thèmes de l'histoire à la portée des élèves du primaire et du secondaire. Ces activités, une quinzaine, exploitent la richesse des collections et l'originalité du site, et adoptent l'approche multidisciplinaire privilégiée par le ministère de l'Éducation dans son « programme des programmes ». Il offre même un service d'animation thématique qui se déplace dans les écoles.

Le Musée Stewart a aussi établi plusieurs partenariats avec nombre de musées, universités et autres institutions culturelles : près d'une centaine à l'échelle internationale, plus d'une dizaine au Canada, et environ quarante au Québec. Parmi ceux-ci, citons des partenariats avec l'Université du Québec à Montréal en matière d'éducation muséale, avec l'Université de

Montréal et l'École du Louvre, de Paris, en matière de muséologie, et plus récemment un protocole d'entente-cadre a été conclu avec le Musée des Civilisations de Québec.

« Sur la Piste de l'eau » est une activité éducative offerte conjointement avec la Biosphère préfigure le potentiel qu'offre la mise en synergie des compétences en matière de mise en valeur du patrimoine entre les partenaires de l'île. Ces partenariats sont autant d'occasions de faire connaître le Musée et ses contenus patrimoniaux, mais aussi d'assurer à la Ville de Montréal un rayonnement national et international.

Le Musée Stewart connaît un rayonnement scientifique et promotionnel important. Son personnel contribue à ce rayonnement par le biais de conférences et d'articles dans les revues spécialisées en muséologie, en histoire, en communications et en relations publiques. Le site Internet du Musée ([www.stewart-museum.org](http://www.stewart-museum.org)), ainsi que son bulletin, distribué à ses membres ainsi qu'aux organismes culturels et touristiques de Montréal, sont autant d'outils de communication et de rayonnement au service de la mission du Musée.

Enfin, il faut noter que les statistiques de fréquentation du Musée Stewart confirment sa popularité et sa notoriété croissantes, signes de sa belle vitalité et de sa créativité. Ainsi, au cours des cinq dernières années une moyenne annuelle de 70 000 visiteurs sont venus au Musée Stewart et la proportion de la clientèle scolaire constitue bon an mal an entre 25% et 30% de l'ensemble des visiteurs. Ces statistiques prouvent éloquemment que ses contenus pédagogiques répondent aux besoins réels de divers partenaires du milieu éducatif.

---

## **LA SPJD ET LE PATRIMOINE : AU CŒUR DE SA MISSION**

La protection du patrimoine (compris au sens large) est un des éléments clés de la mission de la SPJD. Elle consiste à assurer la protection du parc immobilier du parc Jean-Drapeau. On y recense plusieurs bâtiments patrimoniaux tels le site militaire et son complexe, qui comprend le Fort de l'île-Sainte-Hélène où loge le Musée Stewart ainsi que plusieurs bâtiments (tels la Grande Poudrière et le Cimetière militaire), sans oublier la Tour de Lévis, le Pavillon des Baigneurs, le Restaurant Hélène de Champlain, des anciens pavillons de l'Expo 67, comme la Biosphère parmi d'autres.

La SPJD s'est vue confier un mandat spécifique en matière de patrimoine par les autorités de la Ville de Montréal et ce mandat est toujours d'actualité. Il a été maintenu dans le projet de révision de 2007 du *Plan directeur de mise en valeur et de développement du parc des Îles*, adopté en 1993 par le conseil municipal de l'époque. Ce *Plan directeur de mise en valeur et de développement du parc des Îles*, (1993) présentait le Fort de l'île Sainte-Hélène où loge le Musée Stewart comme l'un des sept pôles d'activité actuels du parc Jean-Drapeau, le qualifiant en outre de pôle culturel et d'interprétation du patrimoine, le seul qui ait cette fonction spécifique. Or, cette fonction, en pratique, est assumée par le Musée Stewart entre autre par le truchement de ses nombreuses activités éducatives et culturelles. Le Plan SPJD rappelait que les pôles actuels présentent en eux-mêmes un important potentiel de développement. Des attractions touristiques telles que les anciennes forteresses militaires constituent des attraits majeurs dans d'autres villes. Par exemple, Québec, sa Citadelle et ses fortifications; la Citadelle d'Halifax, N.É.; le Fort Henry à Kingston, Ont. Pour cette raison, le Plan SPJD recommandait d'entreprendre dès 1993 un effort soutenu de consolidation et de mise en valeur des pôles d'activité, dont fait partie le Fort.

Toujours à propos du Fort de l'île Sainte-Hélène, le Plan SPJD recommandait à la même époque que la mise en valeur du complexe militaire, axée sur l'interprétation du patrimoine, exigeait de :

- Reconnaître la grande importance patrimoniale de ce site historique et s'assurer que l'ensemble des décisions (vocations, restauration, interprétation) en découle;
- Continuer d'actualiser l'exposition de la collection du Musée en fonction des nouvelles valeurs interprétatives (...);
- Promouvoir et consolider le programme d'animation historique en maintenant les activités de démonstration militaire, en offrant des visites guidées thématiques et en ajoutant d'autres activités telles que la simulation de la vie quotidienne traditionnelle ou la création d'une ferme d'époque;
- Restaurer les édifices actuels et explorer la possibilité de reconstruire les édifices disparus.

Notons, qu'en fin de document, le Plan SPJD prévoyait différentes actions pour sa seconde phase de développement qui avait comme horizon de réalisation les vingt prochaines années. Or, parmi ces actions, on retrouvait les interventions de restauration qui devaient « faire en sorte de protéger et de mettre en valeur (...) le patrimoine bâti et culturel. Les interventions de consolidation chercheront à améliorer les aménagements et les équipements au moment où ceux-ci ne permettent plus de

*répondre aux besoins, où des interventions majeures d'entretien sont requises. »*

Cette seconde phase de développement propose une liste composée d'actions destinées à améliorer le milieu en général, dont la 15<sup>e</sup> se lit comme suit : « *La mise en valeur du Fort de l'île Sainte-Hélène par la rénovation des bâtiments (. . .) Ceci pourrait comprendre, éventuellement, la reconstruction des édifices disparus, tels que les casernes, de manière à reconstituer l'ensemble des installations militaires d'origine. »*

Dès 1998, on peut citer au palmarès des actions de la SPJD la mise en oeuvre des travaux de restauration des bâtiments du complexe militaire de l'Île Sainte-Hélène. Au total à ce jour, un peu plus de 3 M\$ ont été investis dans la restauration des divers bâtiments du complexe militaire (5 M\$ au total si l'on ajoute les 2 M\$ consacrés à la restauration de la Tour de Lévis) et ce sur une période d'environ sept ans. En somme, il s'agissait de travaux visant à ralentir la dégradation du site, et non d'investissements qui auraient pour effet concret d'en assurer la pérennité et de développer son potentiel.

Cette somme peut sembler importante, mais à la lumière des besoins identifiés dans le cadre du *Plan directeur de mise en valeur du site militaire de l'île-Sainte-Hélène* (2001), ces investissements ne représentent même pas ce qui avait été identifié comme le strict nécessaire afin d'éviter une dégradation accélérée de plusieurs bâtiments.

---

## ***LE PLAN DIRECTEUR DE MISE EN VALEUR DU SITE MILITAIRE DE L'ÎLE SAINTE-HÉLÈNE (2001)***

Le *Plan directeur de mise en valeur du site militaire de l'île Sainte-Hélène* (2001) est le prolongement et l'actualisation huit ans plus tard du plan directeur de la SPJD en ce qui concerne spécifiquement le site militaire, où loge le Musée Stewart. Ce plan directeur a été produit par la SPJD et la Ville de Montréal, en collaboration le Ministère de la Culture et des Communications (Québec) et le Musée Stewart.

Il propose une vision de conservation et de mise en valeur planifiée du site de l'île Sainte-Hélène qui va bien au-delà du strict patrimoine militaire à la lumière d'une analyse approfondie des ressources historiques de l'île et de son évolution dans le temps. Cette analyse se fonde, entre autres, sur des considérations géomorphologiques, historiques, archéologiques, paysagères et architecturales.

Le Plan directeur de mise en valeur du site militaire vise essentiellement deux objectifs : la protection et la mise en valeur du patrimoine archéologique : fournir l'expertise nécessaire à la planification des travaux de restauration du cadre bâti et paysager du site militaire et également des divers travaux d'aménagement subséquents de l'île. Il vise donc à rendre au site militaire ses caractères permanents et à l'échelle de l'île d'origine.

Les mesures proposées visent à

- retrouver le lien avec la berge ou le fleuve;
- reconstruire la caserne et les magasins, et les bâtiments essentiels à la compréhension du site;
- restaurer les ouvrages militaires;
- résoudre les problèmes d'espace servant à la mise en valeur de la collection du Musée Stewart en mettant à sa disposition les deux édifices reconstruits;
- faire de l'Arsenal la pierre angulaire de l'interprétation du patrimoine militaire de l'île et de Montréal.

Dans le processus d'élaboration de ce plan directeur, 135 ressources archéologiques ont été répertoriées. Des mesures de protection des ressources archéologiques à être mises en place avant la réalisation de travaux à l'intérieur du périmètre déterminé sont proposées par le plan directeur de mise en valeur du site militaire de l'île Sainte-Hélène.

D'ailleurs, deux sites archéologiques qui manifestent une présence amérindienne sur l'île qui correspondent à la période précédant la venue des explorateurs européens ont été découverts au cours de l'inventaire. Il s'agit des premières confirmations officielles que l'île Sainte-Hélène a déjà été un territoire occupé par les Amérindiens.

Le Plan de mise en valeur du site militaire propose aussi des stratégies d'intervention, c'est-à-dire un plan d'action qui permettrait de conserver, restituer et protéger les nombreuses ressources de l'île. Ces stratégies concernent tout particulièrement le patrimoine

archéologique, le patrimoine bâti et le paysage. On y jette aussi un regard sur les usages possibles ou sur ce que pourraient offrir les nouveaux espaces reconstruits pour le Musée Stewart et l'interprétation du site militaire.

On y trouve enfin une mise en oeuvre présentée sous forme de recommandations, qui vise à organiser le déroulement ou la programmation des interventions pour que puissent s'arrimer de façon logique et harmonieuse toutes les étapes de la mise en valeur du site. Selon le calendrier de programmation théorique, le site militaire aurait pu être complètement réhabilité en 2012.

Cela entendu, nous nous voyons forcés d'ajouter que ce Plan était tributaire de moyens financiers dont disposeraient la Ville de Montréal. L'absence de tout investissement en immobilisation sur le site non seulement retarde cet échéancier mais carrément met en péril l'ensemble du plan de restauration et de mise en valeur du site militaire de l'île Sainte-Hélène, ce qui pourraient signifier en outre, à moyen terme, sa dégradation pure et simple.

Voilà pourquoi le projet de classement de l'île Sainte-Hélène comme site du patrimoine prend toute sa valeur et permet d'espérer un meilleur et plus grand accès à des ressources qui seraient consacrées à la mise en oeuvre du Plan directeur de mise en valeur du patrimoine de l'île Sainte-Hélène. Le Gouvernement du Québec a créé un Fonds de consolidation du Patrimoine qui donne accès à des programmes de subventions de conservation et de mise en valeur du Patrimoine. La Ville de Montréal, la SPJD et le Musée Stewart pourront en tirer partie. Un volet de ce Fonds de consolidation du patrimoine accueille des projets de restauration et de conservation de patrimoine classé par les villes. Un autre volet accueille des projets de refonte des expositions permanentes des musées québécois. Le Musée Stewart a déposé une demande dans le cadre de ce programme au mois de février 2007 et attend toujours une réponse à ce jour.

---

## *CONCLUSION*

Nous estimons que le Musée Stewart incarne et réalise depuis 52 ans dans l'environnement du Parc Jean-Drapeau la vision du patrimoine exprimée dans la Politique du patrimoine dont s'est dotée la Ville de Montréal. Le classement de l'île Sainte-Hélène comme site du patrimoine représente la première garantie nécessaire à son développement.

Le Musée Stewart, qui loge dans le site militaire de l'Île Sainte-Hélène, est au cœur des enjeux de conservation et de mise en valeur de ce patrimoine. Cela est une réalité que la SPJD a reconnue et reconnaît toujours. Elle estime que le site militaire de l'île Sainte-Hélène est l'un des pôles d'activité d'importance du parc, pôle consacré au rôle d'interprétation du patrimoine.

Les deux plans directeurs produits par la SPJD cités plus haut - celui du parc (1993, révisé 2007) et celui concernant le site militaire (2001) - traduisent son engagement concret et celui de la Ville de Montréal en faveur de la conservation du patrimoine du parc Jean-Drapeau. Ils proposent de mettre de l'avant des actions concrètes pour conserver et mettre en valeur ce patrimoine et même des échéanciers pour des travaux de restauration, de conservation et de mise en valeur des bâtiments patrimoniaux.

Ces travaux exigent toutefois des investissements réguliers, et à la hauteur des fins visées par les plans précités et c'est là que résident espoirs soulevés par le projet de classement de l'île Sainte-Hélène. Ce nouveau statut permettra à la Ville de Montréal d'accéder aux nouveaux programmes de consolidation du patrimoine du gouvernement du Québec, notamment en matière de restauration des bâtiments classés par les villes.

Sur la base d'un partenariat qui dure depuis nombre d'années, nous estimons sans craindre de nous tromper que le Musée Stewart, dont le rayonnement ne cesse de croître, est un partenaire de grande valeur pour la SPJD et la Ville de Montréal. En effet, par ses nombreuses activités d'animation et d'éducation, le Musée Stewart anime avec succès le Fort de l'île Sainte-Hélène. La Ville de Montréal bénéficie donc grandement de la présence du Musée Stewart sur l'île Sainte-Hélène, matériellement et culturellement, car il assure le maintien d'une mémoire vivante auprès de plusieurs dizaines de milliers de personnes sur une base annuelle.

La Ville de Montréal désire développer des partenariats. Le Musée lui en fournit un qui dure depuis maintenant plus de cinquante ans. Il est tout à l'avantage de la Ville de Montréal que le Musée Stewart demeure au Fort de l'île Sainte-Hélène. La Ville de Montréal souhaite être un propriétaire exemplaire et un gestionnaire éclairée du patrimoine. L'occasion lui est ici offerte de le démontrer car le Musée Stewart aura besoin de la Ville afin de pouvoir assurer sa pérennité sur le parc Jean-Drapeau.

La Ville de Montréal doit donc non seulement classer l'île Sainte-Hélène comme site du patrimoine mais elle doit aussi assurer la restauration et la mise en valeur du patrimoine sur laquelle lequel vit et opère, pour le plus grand bien des Montréalais, une institution de valeur qui incarne l'esprit et la lettre de la Politique du patrimoine de Montréal : le Musée Stewart.

## ANNEXE 1

Plan stratégique triennal 2007-2009 du Musée Stewart



**Plan stratégique triennal  
2007-2009**

**Novembre 2006**

## ***Table des matières***

<b>Introduction.....</b>	<b>3</b>
<b>1. Le Musée Stewart.....</b>	<b>4</b>
1.1 Un peu d'histoire .....	4
1.2 Le mandat et la mission .....	5
1.3 La vision .....	5
1.4 L'énoncé de positionnement général .....	6
1.5 Les valeurs.....	6
<b>2. Les enjeux : les questions stratégiques, opportunités et défis .....</b>	<b>7</b>
<b>3. L'environnement.....</b>	<b>9</b>
L'environnement externe : possibilités et menaces .....	9
<b>4. Les priorités .....</b>	<b>11</b>
Le financement .....	11
La notoriété.....	11
<b>5. Les objectifs .....</b>	<b>13</b>
Le financement .....	13
La notoriété.....	13
<b>6. Les stratégies et les actions.....</b>	<b>15</b>
OBJECTIF 1.1 Augmenter les revenus externes.....	15
OBJECTIF 1.2 Profiter au maximum de la mesure fiscale Placements Culture .....	17
OBJECTIF 1.3 Obtenir une contribution financière annuelle de la Ville de Montréal .....	18
OBJECTIF 2.1 Augmenter la fréquentation de septembre à avril.....	19
OBJECTIF 2.2 Établir un Plan de marketing et de communication.....	20
OBJECTIF 2.3 Établir un programme d'expositions mettant en valeur de nos collections .....	21
<b>7. Conclusion .....</b>	<b>23</b>

## ***Introduction***

Le Musée Stewart oriente ses actions à partir de son Plan stratégique triennal qui a été présenté et approuvé par le Conseil d'administration du Musée le 29 novembre 2006. Cet exercice s'avère essentiel pour assurer le développement de l'institution de manière cohérente avec les moyens dont il dispose.

Un Plan stratégique triennal est la feuille de route qui permet de situer notre action et de l'étaler dans le temps. Ce n'est pas un document figé et immuable car il prend appui sur la considération des environnements internes et externes, il prend en compte nos forces et nos faiblesses, les opportunités et les menaces. Le but de la démarche est d'articuler la vision que l'on s'est donnée, c'est-à-dire ce que nous souhaitons devenir dans dix ans, en objectifs raisonnables et réalisables qui se traduisent par un plan d'actions annuel.

Le Plan stratégique triennal devient l'outil de gestion qui sert à mieux planifier nos actions et nos programmes et par conséquent agit sur la construction des budgets pour les années 2007-2008-2009. C'est une étape cruciale qui permet d'effectuer des changements s'ils s'avèrent nécessaires et d'établir plus facilement les priorités.

Le Plan stratégique triennal n'a de valeur que s'il reflète la réalité et son succès en dépend puisqu'il s'appuie sur celle-ci pour nous faire avancer. Il demande donc que l'on soit conscient de son importance, que l'on croit en sa pertinence, et que l'on y réfère en toute confiance en cas de doute.

Cohérence et cohésion sont les deux mots-clés d'un plan stratégique. La cohérence se manifeste au moment de son élaboration par la mise en perspective des actions avec le mandat et la vision. La cohésion est essentielle à la réussite des stratégies de mise en œuvre et la réalisation des actions, au quotidien, de mois en mois, d'année en année.

# 1. Le Musée Stewart

## 1.1 Un peu d'histoire

L'une des traits de caractères du fondateur du Musée Stewart, David Macdonald Stewart, a été sa vision, c'est-à-dire cette capacité à se projeter dans l'avenir. Cependant, il nous a laissé que trop peu de témoignages écrits ou autrement exprimant sa pensée car son mode d'expression privilégié a toujours été l'action. David Stewart faisait les choses qu'il jugeait nécessaire d'être accomplies pour le bien de la communauté. Le Musée est né de cette manière. Il l'exprimait ainsi dans une lettre adressée à Marcel Baldet, le 15 août 1955 :

*« À part quelques monuments, et beaucoup d'écriture et de parler (sic), il nous manque des musées, l'esprit et la volonté de conserver les maisons, les moulins de nos aïeux. Nous sommes aussi riches que nos voisins en histoire, nous nous vantons beaucoup, mais ça finit là. »*

Pour lui, le temps était venu de passer de la parole à l'action, des mots aux gestes car il avait inauguré son Musée un mois plus tôt dans le blockhaus de l'île Sainte-Hélène. Amoureux d'histoire, il avait fondé en 1954 la Société historique du Lac-Saint-Louis dont le but premier était de constituer une collection d'objets, de documents, d'iconographies et des livres rares qui formerait l'embryon d'un musée d'histoire. La Société historique du Lac-Saint Saint-Louis existe toujours et constitue un partenaire majeur du Musée Stewart car elle contribue encore à l'enrichissement de ses collections.

Parallèlement à la constitution des collections, au développement de l'exposition permanente entreprise dans les années 1960 et à l'apparition des expositions thématiques et temporaires au milieu des années 1970, un programme d'animation historique militaire a été mis sur pied (Compagnie franche de la Marine 1963 - Fraser Highlanders 1966) pour venir supporter la mise en valeur de ses collections et affirmer la mission éducative du Musée. Un volet moins axé sur le patrimoine militaire de ce programme a été mis en œuvre au cours des 15 dernières années s'adressant de manière plus spécifique aux clientèles scolaires et aux jeunes. Un camp de jour existe depuis plusieurs années pendant les mois d'été.

## **1.2 Le mandat et la mission**

Le mandat et la mission que poursuit le Musée Stewart sont :

- acquérir, conserver, et mettre en valeur des collections d'objets, d'artéfacts, de documents d'archives, de livres et d'iconographies, tous en relation avec l'histoire qui rappelle la présence et l'influence des civilisations européennes en Nouvelle-France et en Amérique du Nord, jusqu'à nos jours.
- afin de faire connaître à tous ses publics cette histoire, le Musée Stewart développe dans sa programmation une approche globale de l'histoire où les thèmes sociaux, politiques, militaires, scientifiques et technologiques sont en relation les uns par rapport en aux autres.

## **1.3 La vision**

Pour lui permettre de mieux orienter l'accomplissement de son mandat et de sa mission, le Musée Stewart se dote de la vision suivante :

- Le Musée Stewart sera perçu comme une institution montréalaise unique, où l'histoire prend vie à travers une programmation innovatrice et divertissante favorisant une relation privilégiée avec les objets, témoins de notre passé.
- Il continuera d'être reconnu comme un centre d'excellence en matière de recherche, de conservation, d'animation et de mise en valeur de ses collections et du patrimoine de l'Île Sainte-Hélène, pour le bénéfice et le bien-être de la population du Grand Montréal et de ses visiteurs.

## **1.4 L'énoncé de positionnement général**

Le Musée Stewart est perçu par ses visiteurs comme une institution centrée sur l'histoire de la présence européenne, plus spécifiquement française et anglaise, en Amérique du Nord à compter du 16<sup>e</sup> siècle jusqu'au 19<sup>e</sup> siècle, présence tant sociale, scientifique que militaire.

## **1.5 Les valeurs**

Dans la poursuite de sa vision et sa mission, le Musée Stewart appuie ses actions sur cinq valeurs. Ce sont :

### **○ L'excellence**

Le Musée Stewart mise sur des normes d'excellence dans tous les secteurs d'activité qui le concerne, soit : l'administration, la recherche, les expositions, les publications, les communications et les programmes publics.

### **○ L'éducation**

Le Musée Stewart développe des programmes publics dont la valeur éducative est sans équivoque, et ce, pour l'ensemble des publics qu'il sert.

### **○ La créativité et l'innovation**

Le Musée Stewart reconnaît la créativité et l'innovation comme des moteurs de son développement, qu'ils ont toujours été présents dans son histoire et qu'ils contribuent à sa notoriété.

### **○ Le respect**

Le Musée Stewart place le respect au coeur des relations de son personnel avec le public, et des membres du personnel entre eux. Le respect invite à la courtoisie et à la considération dans les rapports entre les personnes en tout temps.

### **○ Le professionnalisme**

Le Musée Stewart considère le professionnalisme de son personnel dans le cadre d'un engagement soutenu envers des normes de rendement élevées qui repose sur les compétences, les habiletés et le dévouement.

## **2. Les enjeux : les questions stratégiques, opportunités et défis**

Comme tous les organismes évoluant dans notre société contemporaine, le Musée Stewart doit tenir compte des grands enjeux sociaux, politiques et économiques qui colorent notre quotidien.

Les **enjeux sociaux** identifiés dans le Plan triennal antérieur du Musée demeurent toujours valables et certains parmi ceux-ci se sont précisés. Rappelons nous que nous sommes dans l'ère d'une grande ouverture sur le monde qui amène à des rencontres multiculturelles plus fréquentes, parfois harmonieuses, parfois conflictuelles. L'accès au savoir se démocratise et la progression des nouvelles technologies de l'information y joue un grand rôle. Enfin, l'inversion de la pyramide des âges se poursuit, la population vieillissant toujours au même rythme. Enfin, les musées sont encore considérés par la majorité des gens comme des institutions qui améliorent leur qualité de vie et que les enfants devraient les visiter en grand nombre.

Les **enjeux politiques** qui devraient retenir notre attention au cours des trois prochaines années diffèrent peu de ceux que nous avons déjà exprimé :

- l'alternance des gouvernements au pouvoir, tant à Québec, qu'à Ottawa ou à Montréal,
- les nominations aux postes ministériels qui nous concernent,
- l'indifférence que rencontre la culture dans les grands enjeux politiques
- la tendance de favoriser le modèle du partenariat public privé dans notre secteur.

Des éléments nouveaux qui ont fait leur apparition au cours des dernières années méritent que l'on s'y attarde de plus près et qu'on les considère comme des **opportunités**. Ce sont :

- la politique culturelle de la Ville de Montréal,
- la politique du patrimoine de la Ville de Montréal,
- l'actualisation du Plan directeur du Parc Jean-Drapeau,
- le Plan directeur de mise en valeur du patrimoine de l'Île Sainte-Hélène,

Sur le plan des **enjeux économiques**, nous pouvons relever de manière plus spécifique de nouveaux programmes qui représentent autant **d'opportunités** dont nous devons aussi profiter :

- le programme Placements Culture (MCCQ),
- le Fonds du Patrimoine Volet 4 (MCCQ),
- l'entente de partenariat avec le Parc Jean Drapeau,
- et jusqu'à un certain point, l'entente avec le Festin du Gouverneur.

Cependant, il n'en tient qu'à nous de faire les efforts nécessaires qui nous permettent de développer une nouvelle relation avec le secteur privé afin de l'amener à contribuer dans une proportion plus importante au financement du musée. Cela constitue **le premier défi** du Musée :

- trouver du financement privé additionnel.

Pour le Musée Stewart tel qu'il apparaît en 2006, à l'aube de son deuxième cinquantenaire, le **deuxième défi** consiste à déterminer la place qu'il veut occuper dans la communauté montréalaise, à mettre fin à la confusion quant à son identité. Pour ce faire, il importe d'en arriver à une définition claire du créneau que nous occupons, ce que nous sommes et voulons devenir, afin de diffuser avec force une image nette du Musée.

Il est de l'avis de tous que la spécificité du Musée passe d'abord par :

- l'unicité et la richesse de ses collections (16<sup>e</sup>, 17<sup>e</sup> et 18<sup>e</sup> siècles),
- l'ampleur des expositions qui y sont présentées et les thématiques internationales qui y sont abordés,
- la nature exceptionnelle de l'animation et de l'action éducative,
- son emplacement dans un site historique situé dans un parc, accessible par métro et doté de facilité de stationnement.

Enfin, le **troisième défi** qui nous attend est la mise en place de moyens qui nous permettront de faire avancer les deux autres défis énoncés ci-haut, c'est-à-dire :

- la mise en place d'un programme d'Amis du Musée Stewart, avec différents niveaux de donateurs, qui servirait à augmenter la notoriété du Musée, élargir nos réseaux d'influence et diversifier les opportunités de financement par le secteur privé.

### **3. L'environnement**

#### **L'environnement externe : possibilités et menaces**

L'examen de la situation du Musée Stewart nous amène au constat que l'on ne doit jamais perdre de vue en ce qui a trait au site que nous occupons. L'occupation de ce site dépend de décisions externes au Musée et cet état de fait peut être perçu comme une menace. La qualité du partenariat que nous entretenons directement avec la Ville de Montréal, propriétaire du parc et des immeubles et principal partenaire, et son gestionnaire désigné, la Société du Parc Jean-Drapeau, est primordiale. Le renouvellement du bail, à tous les cinq ans, est un moment critique de cette relation et celui qui nous lie présentement nous amène jusqu'au 31 décembre 2009.

À ce même titre, la localisation insulaire du Musée peut aussi être perçue comme une menace quand on constate l'absence de transport intra site, entre le Métro et le Fort, que la signalisation quoique améliorée reste déficiente pour la circulation automobile, et que le concept « d'île » réfère généralement à « isolement ».

Un dossier à suivre de près avec notre partenaire majeur est le dossier de la reconnaissance de l'Île Sainte-Hélène comme site patrimonial par le Ministère de la Culture et des Communications. Cette reconnaissance aurait un impact positif certain sur le Musée, et permettrait d'avoir recours à de nouveaux programmes de subventions provinciales au chapitre du Fonds du Patrimoine récemment mis sur pied par le ministère.

La signature d'une entente avec la Ville de Montréal reconnaissant le Musée Stewart comme diffuseur du patrimoine de l'Île Sainte-Hélène, à l'exemple d'autres organismes du réseau (par exemple : Pointe-à-Callières, Cité-Historia, Centre d'Histoire de Montréal), constitue un autre enjeu qui mérite que l'on s'y attarde.

Le défi consiste donc à maintenir et surtout à développer un partenariat encore plus solide avec la Société du Parc Jean-Drapeau, mais aussi avec la Ville de Montréal (Culture et Patrimoine) et l'Arrondissement Ville-Marie dont nous dépendons.

Des ententes de partenariat avec d'autres institutions muséales comme le Musée de la civilisation à Québec, ou encore le Musée canadien de la Guerre à Ottawa, devraient aussi être développées. Ces collaborations viseraient, entre autres, à travailler de concert à des projets d'expositions communes ce qui dans un tel cas favoriserait des échanges d'expertises et réduiraient les coûts de production.

En ce qui concernent le financement des opérations du Musée par le biais des programmes de subventions, nous ne pourrions en faire abstraction compte tenu de la nature même de nos programmes (expositions et animations). Ces programmes, tant fédéraux que provinciaux, sont à la merci des calendriers politiques et agendas des différents gouvernements qui s'installent au pouvoir. Au cours des trois prochaines années, nous aurons à vivre deux campagnes électorales (fédérale et provinciale, et peut-être pas dans cet ordre) qui auront un impact sur nous. Les retards dans l'échéancier des demandes risquent d'influer sur la programmation.

D'autre part, nous devons considérer notre relation avec la Fondation Macdonald Stewart au chapitre la contribution annuelle au même niveau que tous les autres intervenants partenaires faisant parti de notre environnement extérieur. Malgré qu'elle ait été réduite récemment, elle pourrait être augmentée au cours des prochaines années, compte tenu de l'évolution des marchés boursiers. Ceci nous obligent à considérer tous les autres moyens qui sont à notre disposition qui nous permettront de diversifier nos ressources en matière de financement privé, ce qui constitue un défi majeur compte tenu de notre relative inexpérience dans ce domaine.

## **4. Les priorités**

Les priorités constituent les grands axes de développement que nous devons attaquer au cours des trois prochaines années. Elles émanent des constats de l'étude de l'environnement interne et externe, des opportunités et des défis qui s'offrent à nous et des faiblesses que nous voulons combler.

Nous pensons que nous devons retenir deux grandes priorités pour la période couvrant les années 2007 à 2009. Elles s'adressent à deux grands thèmes que l'on pourrait qualifier de récurrents mais qui sont majeurs pour l'avenir de notre institution. Ce sont **le financement et la notoriété**. Ces priorités sont considérées aussi importantes l'une que l'autre et doivent être envisagées en parallèle.

### **Le financement**

Le financement d'une institution muséale représente toujours une question vitale car sans moyens financiers elle ne peut pas progresser et maintenir son action. En ce qui concerne le Musée Stewart, la principale source de financement a toujours été la Fondation Macdonald Stewart et elle le sera sûrement pendant encore très longtemps. Cependant, la récurrence d'un financement ne représente plus nécessairement qu'il soit toujours au même niveau. Nous l'avons vécu assez douloureusement en 2006. Il en va de même pour le financement public : d'une part, le dossier du Musée Stewart auprès du Ministère de la Culture et des Communications n'a pas fait de progrès remarquable malgré les démarches entreprises pour normaliser le niveau de subvention récurrente du ministère depuis plusieurs années, et d'autre part, la subvention annuelle du Conseil des Arts de Montréal plafonne toujours à 22 000\$ depuis au moins deux décennies.

Voilà pourquoi nous pensons que nous devons prioriser pour les trois prochaines années

### ***le développement de nouvelles sources de financement au-delà des ressources habituelles***

afin d'assurer notre développement sans être obligé d'avoir recours toujours aux mêmes bourses.

### **La notoriété**

La notoriété représente l'autre défi du Musée Stewart. La notoriété pour nous se résume au fait d'être connu de manière certaine et par le plus grand nombre. Encore aujourd'hui, après plus de cinquante ans d'existence, nous avons le sentiment de ne pas être connu ou

suffisamment connu par la population montréalaise. C'est sans parler de la notion de reconnaissance. Ce sentiment se nourrit de plusieurs remarques que nous entendons de la part de nos concitoyens qui ont de la difficulté à nous identifier correctement.

L'étude de notoriété que nous avons menée il y a maintenant près de trois ans (Publicis. Léger, Léger) nous conforte dans l'idée que ce sentiment ne relève pas de notre imagination. Dans la foulée de ce travail, nous avons renouvelé l'image corporative du musée au cours de l'année 2006 de même que refait totalement notre site Internet.

C'est ce « nouveau » Musée Stewart qu'il faut faire connaître et reconnaître. Nous devons donc au cours des trois prochaines années donner de la profondeur à cette « nouvelle » image qui aille au-delà du changement esthétique ou cosmétique, et nous attaquer sérieusement à la communiquer avec acharnement.

Voilà pourquoi nous pensons que nous devons aussi prioriser pour les trois prochaines années

***l'accroissement de la notoriété du Musée Stewart d'abord auprès de la population montréalaise***

afin de se faire mieux connaître et reconnaître par ceux et celles qui constituent notre premier public, le public de proximité.

## **5. Les objectifs**

Pour nous orienter dans la poursuite des ces priorités, il est essentiel de se donner des objectifs clairs et précis, pour toute la période couverte par le présent plan et d'en évaluer la progression annuellement. Nous avons donc établi pour chacune des priorités des objectifs mesurables ou quantifiables de façon à en faciliter l'évaluation et à faire des bilans.

### **Le financement**

Pour ce qui concerne la première priorité, celle du financement, nous avons établi trois objectifs. Ce sont :

- augmenter les revenus externes non gouvernementaux de l'ordre de 500 000\$, dont 150 000\$ en 2007,
- profiter au maximum de la mesure fiscale Placement Culture,
- obtenir une contribution annuelle de la Ville de Montréal de l'ordre de 100 000\$.

À première vue ces objectifs peuvent sembler ambitieux mais, considérant qu'ils couvrent une période de trois années, ils demeurent à notre avis dans les limites du raisonnable. Les stratégies et les actions qui seront mis en place serviront à atteindre les résultats escomptés de ces objectifs en lien avec la première priorité qui vise le développement de nouvelles sources de financement.

### **La notoriété**

Pour ce qui concerne la deuxième priorité, celle de la notoriété, nous avons retenu trois objectifs. Ce sont :

- augmenter la fréquentation de septembre à avril de manière à mieux la répartir tout au long de l'année,
- établir un Plan de marketing et de communication,
- établir une programmation d'expositions qui priorise la mise en valeur de nos collections.

Pour beaucoup de personnes qui nous connaissent, le Musée Stewart reste pour eux un musée saisonnier alors que nous sommes ouvert toute l'année depuis plus de trente ans. Le premier objectif vise donc une meilleure distribution de la fréquentation du musée tout au long du calendrier. Il va de soi que cela se fera en proposant une programmation qui prendra en compte cet objectif.

Ceci explique en partie l'autre objectif qui est celui de se doter d'un plan de marketing et de communication. Encore là, ces deux objectifs ne sont pas hiérarchisés car ils doivent être menés en parallèle.

Enfin, prioriser la mise en valeur de nos collections dans le cadre de notre future programmation d'expositions exprime notre volonté de faire la promotion de l'une des forces du musée, les collections, et de le communiquer aux citoyens du Grand Montréal. Nous croyons qu'au moins deux expositions temporaires sur trois doivent s'appuyer sur nos collections.

À eux seuls, ces objectifs représentent un travail colossal qui nous obligera à définir plus finement les clientèles que nous désirons atteindre, à revoir l'offre culturelle que nous proposons et à déterminer les moyens de promotion et de communication pour ce faire.

Les stratégies et les actions qui seront mis en place serviront à l'atteinte de ces objectifs en lien avec la priorité qui vise l'accroissement de la notoriété du musée auprès de la population du Grand Montréal.

## **6. Les stratégies et les actions**

### **Priorité 1 Le Financement**

Trois objectifs sont retenus pour nous aider à travailler à l'avancement de la première grande priorité que nous avons identifiée, celle du financement.

#### **OBJECTIF 1.1 Augmenter les revenus externes**

Le premier objectif vise à augmenter les revenus externes non gouvernementaux de l'ordre de 500 000\$ pour la période couverte par le présent plan. Nous avons fixé comme premier sous objectif une augmentation des revenus de l'ordre de 150 000\$ en 2007. Il va sans dire que des sous objectifs pour les années 2008 et 2009 seront aussi fixés à la lumière du rendement de l'année 2007.

Nous avons identifié trois stratégies qui devront être élaborées et mises en place dès 2007, pour lesquelles des actions ont déjà été identifiées. Ce sont :

#### **STRATÉGIE 1.1.1**

##### **Recherche de commandites**

Nous sommes conscients que la recherche de commandites représente un grand défi en soi, mais nous sommes convaincus que nous ne pouvons pas éliminer cette stratégie de notre arsenal. Nous devons donc associer cette quête à des projets concrets et attrayants pour attirer les commanditaires potentiels. Nous pensons qu'un projet d'exposition itinérante (ex. : exposition Nollet) ou un programme d'activités éducatives (ex. : camp de jour pour enfants défavorisés) ont ce pouvoir d'attraction.

Avant d'entreprendre toute recherche de commandites, nous devons passer par les actions suivantes :

- Mettre à jour les listes des contacts, de partenaires, de fournisseurs, d'amis et de membres du Musée.

Cette mise à jour des listes permettra d'en constituer une seule consolidée qui servira pour nos besoins de financement, mais aussi de recrutement d'amis et de partenaires.

- Analyse de la liste consolidée.

Cette analyse de la liste permettra d'identifier et de cibler les personnes alliées que nous pourrions solliciter dans nos actions de recherche de commandites.

- Fabrication d'un dossier de commandites.

Cette troisième action permettra de nous doter d'un dossier de commandites qui devra contenir tous les paramètres entourant les contributions de cet ordre faites au Musée, d'identifier à la fois des projets susceptibles d'être attrayants pour des commanditaires potentiels selon la nature des projets. À cette étape, nous devons évaluer la pertinence de faire appel à de l'aide extérieure dans la recherche de commandite.

- Début de campagne de recherche de commandites.

Échéance : 1<sup>er</sup> septembre 2007

### **STRATÉGIE 1.1.2**

#### **Mise en place d'une structure responsable des événements bénéfiques annuels**

Il est temps que le Musée Stewart prenne une place dans le cercle des institutions montréalaises qui organisent à leur profit un événement bénéfique annuel. Cela nous semble être un passage obligé. Dans notre esprit, cette stratégie ne remet pas en question l'existence des dîners bénéfiques existants organisés autour des activités de la Compagnie franche de la Marine et du Fraser Highlanders. Cependant, il demande à ce qu'une réflexion commune soit faite pour que l'objectif global de ces événements soit bonifié, c'est-à-dire l'augmentation des revenus externes du Musée Stewart.

- Mise sur pied d'un groupe de travail et production d'un rapport

Avant de se lancer tête baissée dans l'organisation d'un événement bénéfique annuel pour le compte du Musée, nous devons évaluer la pertinence d'un tel objectif en regard des actions déjà posées dans ce domaine par le Musée. La mise sur pied d'un groupe de travail dont le mandat sera d'étudier la pertinence de cet objectif, de faire des propositions concrètes, de les inscrire dans un échéancier réaliste, et d'en faire rapport au Conseil d'administration du Musée.

- Mise en place d'une structure responsable des événements bénéfiques annuels du Musée Stewart
- Production d'un calendrier d'événements bénéfiques annuels du Musée Stewart

### **STRATÉGIE 1.1.3**

#### **Mise sur pied d'un programme d'Amis du Musée Stewart**

Nous pensons que le programme d'amis du Musée Stewart que nous projetons doit être distinct d'une campagne de membership, prérogative qui appartient de prime abord au conseil d'administration. Le programme doit être mis sur pied dans l'optique premier d'élargir notre base de support, de nous permettre de pénétrer des nouveaux réseaux qui nous seraient rendus accessibles par l'intermédiaire de ces nouveaux amis. Ces amis

devraient être autant des individus que des corporations ou regroupements pour lesquels une grille tarifaire devra être élaborée.

- Mise en place d'un comité d'études et production d'un rapport

Le comité d'études ainsi créé se penchera sur les différents programmes d'amis existant dans les autres musées, les évaluera, fera des propositions concrètes pour l'établissement du programme d'Amis du Musée Stewart, en identifiera les paramètres et fera rapport à la direction générale.

- Lancement du programme d'Amis du Musée Stewart et mise en place du Comité

À la lumière des conclusions du rapport du comité d'études, une trousse de documents sera réalisée afin de lancer officiellement le programme d'Amis à la date souhaitée.

## **OBJECTIF 1.2 Profiter au maximum de la mesure fiscale Placements Culture**

Le gouvernement du Québec a mis en place en 2005 une mesure fiscale qui vise à doter le milieu de la culture, y compris les musées, d'un outil de développement leur assurant une certaine pérennité. Placements Culture permet la création de fonds de dotation et d'urgence pour lesquels le gouvernement contribue à hauteur égale des sommes recueillies par l'institution. Ainsi, le musée peut, dans les meilleurs des cas, voir appairer une somme annuelle maximale de 250 000\$, obtenue par une levée de fonds ou une contribution spontanée, d'une somme équivalente par le gouvernement du Québec. Cet argent est alors versé dans un fonds de dotation placée pour une durée de 10 années avant de pouvoir accéder au capital. Les revenus générés par les placements sont accessibles dès la première année. De plus, 25% (maximum) de la contribution gouvernementale peut servir à la création d'un fonds d'urgence dont le capital est accessible après deux années. Cette mesure représente une occasion de se doter d'un filet de sécurité.

### **STRATÉGIE 1.2.1**

#### **Négocier avec la Fondation Macdonald Stewart**

Nous devons être les premiers en lice lorsque l'annonce de la reconduction de sommes additionnelles dans ce programme seront annoncées par le ministre des Finances lors de son prochain discours sur le budget. Il nous faut alors préparer adéquatement la demande d'appariement après avoir négocié avec la Fondation Macdonald Stewart la contribution exceptionnelle qu'elle pourra nous allouer.

- Préparer une demande d'appariement au CALQ

## **OBJECTIF 1.3 Obtenir une contribution financière annuelle de la Ville de Montréal**

Le Musée Stewart œuvre depuis plus de 50 ans dans l'île Sainte-Hélène et a toujours accompli son travail pour le bien-être des Montréalais et Montréalaises et leurs visiteurs. Cela fait parti des intentions avouées du fondateur du musée. Pour plusieurs aspects, ce travail a été reconnu par la Ville de Montréal, notamment par la signature d'un bail d'occupation du Fort de l'Île Sainte-Hélène.

Après plusieurs discussions avec les fonctionnaires de la Ville de Montréal responsables des dossiers musées, il serait pensable de convaincre les autorités politiques municipales de l'importance du rôle que nous avons joué au cours du dernier demi siècle, de celui que nous comptons poursuivre encore plus étroitement avec notre partenaire de la Société du Parc Jean Drapeau à l'avenir. Cette reconnaissance devrait se traduire selon nous par une contribution financière annuelle de l'ordre de 100 000\$ qui prendrait la forme d'un protocole d'entente formel entre la Ville et le Musée Stewart.

### **STRATÉGIE 1.3.1**

#### **Faire des représentations au maire de Montréal**

Afin d'être en mesure de présenter notre position clairement, nous devons rédiger sous forme de texte justificatif un document présentant nos arguments et définissant les motifs de la demande d'aide financière que nous demandons à la Ville de Montréal.

- Monter un dossier justificatif et argumentaire
- Solliciter une rencontre avec le maire de Montréal

Nous devons inévitablement porter ce dossier de demande au bureau du maire et solliciter une rencontre avec ce dernier et/ou le responsable de ces dossiers au comité exécutif.

### **STRATÉGIE 1.3.2**

#### **Faire des représentations à l'arrondissement Ville-Marie**

Doté du même dossier argumentaire préparé à l'endroit du maire de la Ville, nous devons le porter aussi jusqu'au bureau du maire de l'Arrondissement Ville-Marie car le Musée se trouve dans son territoire. Comme le maire de l'Arrondissement Ville-Marie est aussi Responsable de la Politique culturelle au Comité exécutif, nous sommes en position de faire d'une pierre deux coups.

- Solliciter une rencontre avec le maire de l'Arrondissement Ville-Marie

## **Priorité 2 LA NOTORIÉTÉ**

En ce qui concerne les objectifs liés à la **notoriété**, nous avons établi trois objectifs pour lesquels les stratégies qui seront mises en oeuvre sont les suivantes :

### **OBJECTIF 2.1 Augmenter la fréquentation de septembre à avril**

Le Musée Stewart est encore perçu pour la majorité comme un musée saisonnier alors que nous sommes ouvert toute l'année depuis plus de trente ans. Cet objectif vise donc une meilleure distribution de la fréquentation du musée tout au long du calendrier. Nous pensons que nous pouvons dans un premier temps du Plan triennal mettre en place des stratégies qui devront être évaluées au fil des mois et des années.

Nous avons identifié trois stratégies qui devront être élaborées et mises en place dès 2007, pour lesquelles des actions ont déjà été identifiées. Ce sont :

#### **STRATÉGIE 2.1.1**

##### **Accès gratuit les samedis, du mois de septembre à avril**

Cette mesure est facile à mettre en place mais suppose que l'on puisse, d'une part, la communiquer correctement et, d'autre part, d'en évaluer l'impact assez tôt dans l'année pour être en mesure de décider de sa reprise à l'automne de 2007, voire peut-être durant l'été.

- Mettre en place la mesure dès décembre 2006 (jusqu'à avril 2007)
- Diffuser la mesure spéciale.
- Évaluer l'impact et décision sur la reconduction à l'automne.

#### **STRATÉGIE 2.1.2**

##### **Établir une programmation d'activités culturelles (automne, hiver, printemps)**

Afin d'éveiller l'attention de la population sur l'existence du musée de septembre à avril, la mise sur pied d'un programme d'activités culturelles s'impose. Ce programme devra proposer une série d'activités ciblées prioritairement pour le grand public mais aussi pour les publics plus restreints des spécialistes ou amateurs. Nous pensons ici à des cycles de conférences, des projections, des week-ends thématiques (un par saison), etc. Nous devons tenir compte de l'accès exceptionnel à la Grande Poudrière qui nous est offert par le Parc

Jean Drapeau. Un comité se penchera sur cette stratégie afin de mettre sur pied une programmation qui puisse être opérationnelle dès l'automne 2007 et l'hiver 2008.

- Mettre sur pied un groupe de travail et faire rapport
- Planification d'activités et construction d'un calendrier Automne 2007-Hiver 2008
- Diffusion du calendrier au public

## **OBJECTIF 2.2 Établir un Plan de marketing et de communication**

Il est impératif de se doter d'un plan de marketing et de communication. Marketing et communication sont deux actions qui peuvent être considérées séparément, mais on ne peut pas se permettre, à ce point de notre évolution de les considérer à part. Inséparables malgré tout, ces actions doivent être menées plus ou moins en parallèle. Les premières stratégies que nous devons mettre en œuvre en 2007 nous permettra d'en développer d'autres qui seraient mises en place en 2008 et 2009. Nous pourrons alors être en mesure de considérer séparément marketing et communication.

### **STRATÉGIE 2.2.1 Évaluation de l'actuel**

Par cette stratégie d'évaluation, nous tenterons d'évaluer au meilleur de nos connaissances ce que nous faisons et avons faits dans le secteur des communications et de la mise en marché. Cela suppose de réviser toutes les données qui nous sont accessibles et que, pour plusieurs, avons nous-mêmes colligées au cours des dernières années. Ceci suppose aussi que nous examinions l'offre actuelle du musée, c'est-à-dire nos produits, à la lumière de la vision du musée et en fonction des priorités de notre plan stratégique. Enfin, nous devons évaluer les moyens et les outils que nous utilisons présentement pour communiquer notre offre.

- Évaluer l'offre actuelle du musée (nos produits)
- Évaluer les outils de communication actuels

### **STRATÉGIE 2.2.2 Définition de l'approche communicationnelle**

Afin d'établir l'approche communicationnelle que nous devons adopter dans le Plan de communication, nous devons définir de manière plus fine les clientèles que nous voulons

cibler en priorité. Nous insistons : ces choix stratégiques, quant à eux, doivent s'appuyer sur la vision et les priorités du présent plan stratégique.

- Définir les clientèles à cibler en priorité

### **STRATÉGIE 2.2.3**

#### **Développement d'outils de communication**

Enfin, après avoir évalué les produits, évaluer les outils actuels de communication et cibler les clientèles à atteindre, il faudra choisir les outils et les médias que nous utiliserons pour diffuser l'information, en tenant compte des moyens dont nous disposerons. Faire ces choix devront permettre de nous amener au-delà du simple exercice de mise à jour des dépliants et autres documents, et de l'exercice de diffusion de la nouvelle signature graphique du musée.

- Choisir et mettre en place les outils de communication

### **OBJECTIF 2.3 Établir un programme d'expositions mettant en valeur de nos collections**

Prioriser la mise en valeur de nos collections dans le cadre de notre future programmation d'exposition exprime notre volonté de faire la promotion de l'une des forces du musée, ses collections, et de la communiquer aux citoyens du Grand Montréal. Nous croyons qu'au moins deux expositions temporaires sur trois doivent s'appuyer sur nos collections. Pour arriver à remplir cet objectif nous avons établi trois stratégies.

#### **STRATÉGIE 2.3.1**

##### **La refonte de notre exposition permanente**

Au moment de l'annonce son budget 2006-2007, le gouvernement du Québec et son ministre des Finances annonçait la création du Fonds du Patrimoine doté d'un budget de 10 millions de dollars la première année. Cet argent provient de la taxe sur le tabac. Un volet du programme de subventions accompagnant le Fonds du Patrimoine concerne les expositions permanentes des institutions muséales. Nous pouvons donc profiter d'investissements du Gouvernement du Québec pour un projet tel la refonte de notre exposition permanente. L'aide financière peut atteindre 500 000\$ et/ou représenter au maximum 75% du projet total. Le projet peut s'étaler sur deux années. La première échéance de demande est annoncée pour la fin du mois de janvier. Il nous semble impératif d'être présent avant l'échéance avec notre projet qui, une fois la subvention obtenue, pourrait débiter à l'automne de 2007.

- Présenter une demande au Fonds du Patrimoine Volet 4.

### **STRATÉGIE 2.3.2**

#### **La programmation d'au moins deux expositions portant sur nos collections**

Depuis très longtemps nous avons identifié nos collections comme faisant parti de nos forces. Plus récemment, nous avons aussi reconnu que cet aspect de notre réalité était peu connu de la population en général. Pour pallier à cette carence, nous pensons qu'il faut faire des efforts pour montrer nos collections non seulement dans le cadre de l'exposition permanente, qui en est la démonstration la plus probante, mais aussi dans le cadre de programmation d'expositions temporaires. Ainsi, nous pensons qu'il soit possible de générer à l'interne au moins deux projets d'expositions temporaires, c'est-à-dire une exposition mettant en valeur les collections de la Bibliothèque en 2007-2008 et une exposition mettant en valeur notre collection d'armes et militaria en 2008-2009.

- Définir le projet d'exposition de la collection de la Bibliothèque (2007-2008) et mise en place d'une équipe de travail par la suite
- Définir le projet d'exposition de la collection d'armes et militaria (2008-2009) et mise en place d'une équipe de travail par la suite

### **STRATÉGIE 2.3.3**

#### **La programmation d'expositions en partenariat**

Depuis le milieu de l'année 2005, une démarche a été entreprise auprès du Musée de la Civilisation de Québec qui visait à s'entretenir mutuellement sur des façons de collaborer. Quelques rencontres ont eu lieu depuis ce temps entre les directions des deux musées et nous avons poursuivi cette idée en tentant de lui donner une réalité. Dans un premier temps, nous avons examiné un Protocole d'entente mutuelle encadrant la collaboration pouvant lier nos deux institutions et définissant de façon très large les paramètres entourant le processus. Dans un deuxième temps, nous avons examiné dans le secteur des expositions quels pouvaient être les projets tangibles qui donneraient corps au Protocole d'entente mutuelle. Des projets excitants et importants sont apparus qui permettront d'établir un calendrier d'expositions attrayantes et originales. Ainsi, nous pourrions échanger des expositions qui auront été planifiées ainsi tout comme travailler à des expositions conjointes co-produites.

- Conclure un Protocole d'entente mutuelle avec le Musée de la Civilisation
- Établir un calendrier d'exposition en partenariat avec le Musée de la Civilisation pour 2008-2009-2010

## **7. Conclusion**

Le Plan stratégique triennal du Musée Stewart représente l'outil de gestion principal dont disposera la direction et les gestionnaires pour orienter le développement de l'institution pour les trois prochaines années. Cet outil, aussi complet puisse-t-il être, n'est certainement pas parfait car il est construit à partir de constats et s'appuie sur la réalité des environnements dans lesquels l'institution évolue. Ceux-ci sont appelés à changer et personne, y compris le musée, n'est à l'abri de changements majeurs de ces environnements.

Le Plan stratégique triennal 2007-2009 du Musée Stewart s'inscrit dans une période marquée par le changement, comme l'arrivée d'un nouveau directeur et une réduction substantielle de la contribution annuelle de la fondation Macdonald Stewart avec laquelle il faut composer. Cela explique en partie que le plan ne s'inscrive pas nécessairement en parfaite continuité avec les plans antérieurs et qui, dès la première année, prend en compte la nécessaire mise en place de structures décisionnelles qui influenceront la suite de sa réalisation à partir de la deuxième année.

Il est donc prématuré d'aller au-delà de la mise en place de ces structures décisionnelles et de la détermination de leur mandat en 2007. Comme nous devons réaliser une mise à jour annuelle du Plan stratégique, notamment en ce qui concerne le Plan d'actions qui s'y rattache, il est difficile d'établir de manière réaliste les Plans d'actions 2008 et 2009 et des impacts certains qu'ils auront sur chacun des exercices budgétaires concernés.

Le Plan stratégique triennal est accompagné en annexe d'un tableau synchronique qui permet une lecture rapide des éléments qu'il contient.



## Tableau synchrone

PRIORITÉS	OBJECTIFS	STRATÉGIES	ACTIONS 2007	BUDGET 2007
1.0 Développement de nouvelles sources de financement au-delà des ressources habituelles	1.1 Augmenter les revenus externes non gouvernementaux de l'ordre de 500 000\$ 1.1.1 Objectif pour l'année 2007 : 150 000\$	1.1.1.1 Recherche de commandites	Mettre à jour la liste des contacts, partenaires, membres et amis <b>Échéance: 31.01.07</b>  Analyse de la liste <b>Échéance : 15.03.07</b>  Fabrication d'un dossier de commandites <b>Échéance : 31.05.07</b>  Début de la campagne de recherche de commandites. <b>Échéance : 01.09.07</b>	n/a  n/a  3 500\$
		1.1.1.2 Créer une structure responsable des événements bénéfiques annuels	Mise sur pied d'un groupe de travail et rapport <b>Échéance : 14.04.07</b>  Mise en place de la structure <b>Échéance : 01.06.07</b>  Production d'un calendrier des événements <b>Échéance : 01.08.07</b>	n/a
		1.1.1.3 Mise sur pied d'un programme d'amis du Musée	Mise en place d'un comité et rapport <b>Échéance : 31.03.07</b>  Lancement du programme d'amis <b>Échéance : 15.05.07</b>	n/a  10 000\$

2.0 Accroissement de la notoriété auprès de la population du Grand Montréal	1.2 Profiter au maximum de la mesure fiscale Placement Culture	1.2.1 Négociation avec la Fondation Macdonald Stewart de l'aide exceptionnelle	Préparer une demande d'appariement au CALQ  <b>Échéance : 01.04.07</b>	n/a
	1.3 Obtenir une contribution annuelle de la Ville de Montréal de l'ordre de 100 000\$	1.3.1 Représentations auprès des autorités politiques de la ville centre  1.3.2 Représentations auprès des autorités politiques de l'Arrondissement Ville-Marie	Monter un dossier justificatif et argumentaire  <b>Échéance : 15.01.07</b>  Rencontrer le maire de Montréal <b>Échéance : 15.02.07</b>  Rencontrer le maire de l'arrondissement Ville-Marie <b>Échéance : 15.02.07</b>	1 000\$  n/a  n/a
	2.1 Augmenter la fréquentation de septembre à avril	2.1.1 Accès gratuit les samedis de d'octobre à avril  2.1.2 Programmation d'activités culturelles	Mettre en place la mesure de décembre 2006 à avril 2007 Diffuser la mesure spéciale Évaluer l'impact et décider de la poursuite <b>Échéance : 15.05.07</b>  Mettre sur pied un groupe de travail et rapport <b>Échéance : 01.02.07</b>	n/a 2 000\$  n/a  n/a



			<p>Définir un projet d'exposition en 2008-2009 de la collection d'armes  <b>Échéance : 01.04.07</b></p> <p>Conclure un protocole d'entente avec le Musée de la Civilisation  <b>Échéance : 15.01.07</b></p> <p>Établir un calendrier 2008 d'expositions en partenariat  <b>Échéance : 15.02.07</b></p>	<p>n/a</p> <p>n/a</p> <p>n/a</p>
	2.3.3	Programmation d'expositions en partenariat		

